



Projekte erfolgreich managen und leiten!
Worauf kommt es an und bei welchen Projekten sind agile
Ansätze sinnvoll?
Interview mit Stefan Hagen

Juli 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“
von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter
www.mehr-fuehren.de/podcast058

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



Geropp

Schaut man sich die Literatur zum Thema Projekte an, dann findet man eine Vielzahl von Beschreibungen, Abhandlungen und Definitionen. Weltweit gibt es Verbände und Studiengänge, die sich mit dem Projektmanagement beschäftigen und sich gar dem Projektmanagement verschrieben haben. Man könnte meinen, dass es eigentlich ganz klar sein müsste, WIE man erfolgreich Projekte führt. Aber leider weit gefehlt. Es ist erschreckend, wie viele Projekte scheitern beziehungsweise aus dem Ruder laufen. Ob das der Berliner Flughafen ist, oder die Elbphilharmonie in Hamburg, aber auch in Unternehmen scheitern Projekte häufig. Eine Studie unter IT-Entscheidern in Großunternehmen ergab beispielsweise, dass mehr als siebzig Prozent der Befragten das Scheitern mindestens eines geschäftskritischen IT-Projektes erlebt haben, SIEBZIG Prozent. Nun bin ich kein Projektmanagement-Experte und deshalb spreche ich heute mit Stefan Hagen. Stefan Hagen IST Projektmanagement-Experte und von ihm möchte ich gerne wissen, wie man Projekte erfolgreich führt, was es mit agilem Projektmanagement auf sich hat und was man tun sollte, damit ein Projekt NICHT scheitert. Stefan Hagen ist Geschäftsführer von Hagen Management und beschäftigt sich schon seit langem mit Strategie- und Organisationsprojekten, sowie mit systemischem Projektmanagement. Er ist auch externer Lehrbeauftragter für Projektmanagement an der FH Vorarlberg und schreibt seit Jahren schon, einen der meistgelesenen deutschsprachigen Blogs zum Thema Projektmanagement. Stefan ist auch der Initiator des PM Camps. Das PM Camp ist eines der wichtigsten Unkonferenzen zum Thema Projektmanagement. Man kann also mit Fug und Recht behaupten, Stefan Hagen lebt und atmet Projektmanagement. Hier also mein Interview mit Stefan.

Stefan, vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast für das Interview, ich freue mich schon sehr darauf. Projektmanagement, wer sich damit beschäftigt, der trifft ja, wenn ich das so richtig sehe, oft auf zwei Arten von Projektmanagern. Da sind zum einen die Projektmanager der alten Schule und diejenigen, auf der anderen Seite, die dieses agile Projektmanagement betreiben. Jetzt bin ich nicht so tief in dieser Thematik drin, kannst du, und wahrscheinlich auch viele von den Hörern nicht, kannst du die Unterschiede kurz

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



erklären? Welche Art von Projektmanagement ist denn in welchen Situationen am sinnvollsten und woher kommt diese ganze Geschichte so?

Hagen

Ja, erst einmal danke für die Einladung, freut mich, dass wir uns ein bisschen zu diesem Thema unterhalten. Also diese Differenzierung zwischen klassisch und agil ist natürlich extrem schwarz-weiß. Und wir müssen uns bewusst sein, dass die Praxis in der Regel eben nicht schwarz-weiß ist, sondern dass da ganz viele Grautöne – oder mir gefällt besser das Bild – ganz viele bunte Facetten vorkommen. Aber trotzdem, um die Unterschiede klarer zu haben, macht es Sinn, dass eben so gegenüber zu stellen. Und dort kann man eigentlich sagen, diese klassischen Projektmanagement-Ansätze waren und sind planungsgetriebene Ansätze, die davon ausgehen, dass Projekte geplant werden können, in dem Sinne, dass sie, quasi dass man versucht, das gesamte zu fassen, dann wird das heruntergebrochen, wird in entsprechende Balkenpläne, oder Netzpläne gegossen und dann im Wesentlichen auf diese Art und Weise abgewickelt.

Geropp

Mhm (zustimmend).

Hagen

Natürlich gibt es auch in dieser Philosophie Änderungen und Changes in Projekten, aber man geht im Wesentlichen von einem, ich würde sagen, von einem stabileren Umfeld aus.

Geropp

Mhm (zustimmend).

Hagen

Das sind die Ansätze, wie sie in der Literatur beschrieben sind, die so ab Mitte des letzten

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



Jahrhunderts stärker Platz gefunden haben und ich würde auch meinen, dass das quasi die Schule des Projektmanagements ist, um das so zu formulieren, die heutzutage auch in den meisten Zertifizierungen und Qualifizierungen vorkommt.

Geropp

Mhm (zustimmend).

Hagen

Die agilen Ansätze hingegen, also erstens muss ich sagen, ich bin mir gar nicht ganz sicher, ob eigentlich die Begrifflichkeit „Agiles Projektmanagement“ so zulässig ist, um ganz offen zu sein.

Geropp

Okay.

Hagen

Weil wir müssen uns die Frage stellen, ob agile Vorgehensweisen eigentlich in dem Sinn Projektmanagement ist, oder ob es dort darum geht, auf eine neue Art und Weise projektartige Vorhaben anzugehen. Aus dem Grund, klassisch werden ja Projekte per Definition so definiert, dass man sagt, das sind komplexe, neuartige Aufgabenstellungen mit einem klaren Ziel, mit auch klaren Terminzielen, mit Budget, mit einer spezifischen Organisation, mit einer temporären Organisation.

Geropp

Mhm (zustimmend).

Hagen

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



Und agile Vorgehensweisen, jetzt schon bei dem Punkt ein klares Ziel, agile Vorgehensweisen haben sehr wohl, versuchen sehr wohl, so weit wie es geht zu planen und quasi auch festzulegen, was Anforderungen sind, was Ziele sind und Inhalte. Aber die gehen viel stärker von dem aus, dass komplexe Projekte nicht ultimativ planbar sind und dass hingegen komplexe Projekte eine ständige Anpassung an neue Situationen und so weiter brauchen. Und der Ausgangspunkt dieser zweiten Philosophie - also dieser agilen Art und Weise - da kann man durchaus das agile Manifest sehen. Also das agile Manifest ist quasi eine Gegenüberstellung von Prinzipien, wo an vier Beispielen aufgezeigt wird, wir möchten mehr vom einen haben und weniger vom anderen. Und daraus sieht man eigentlich, dass es um einen gewissen Paradigmen-Wandel geht im Umgang mit Projekten – so würde ich das beschreiben.

Geropp

Mhm (zustimmend). Jetzt ist das, wie du es momentan besprochen hast, ja noch relativ, sagen wir mal, allgemein gefasst. Kannst du das mal an Hand eines Beispiels, vielleicht an Hand eines Projektbeispiels näher erläutern, gerade für jemanden, der vielleicht nicht so tief drin ist in dem Projektmanagement.

Hagen

Ja. Also ein Beispiel für ein sehr klassisches Vorgehen, würde ich meinen, sind Bauprojekte.

Geropp

Mhm (zustimmend).

Hagen

Auf dem Baubereich sieht man, dass quasi gewisse Normen auch häufig angewendet werden, oder gewissen Phasenlogiken, die ein Bauvorhaben in klare Phasen, in klare Meilensteine unterteilen, die auch teilweise sogar vom Gesetzgeber – jetzt wenn es um öffentliche Bauten

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



geht – so vorgegeben. Obwohl dort natürlich auch viel noch während des Projekts entschieden wird, aber dort, glaube ich, sind klassische Vorgehensweisen nach wie vor sehr etabliert und zum Teil – muss man sagen – auch erfolgreich, wenn gleich Beispiele, wie Berliner Flughafen und so weiter, zeigen schon auch ganz klar auf, wo die Grenzen auch dieser Ansätze liegen. Beispiele für agile Vorgehensweisen sind natürlich hauptsächlich im IT-Bereich zu suchen. Also da neben der Produktentwicklung ist die Informationstechnologie, oder konkret Softwareentwicklungsprojekte natürlich bei WEITEM der Hauptanwendungsbereich agiler Vorgehensweisen. Und dort gibt es definitiv eine zunehmende Anzahl von Softwareentwicklungsfirmen, die nach agilen Prinzipien Software bauen und entwickeln und sich dort eigentlich klar von diesen klassischen Ansätzen abgrenzen. Also ich würde jetzt so an Beispielen, um es noch einmal auf den Punkt zu bringen, Bauprojekte tendenziell eher klassische Vorgehensweisen, komplexe Softwareentwicklungsprojekte, große Chance, dass agile Vorgehensweisen - dort am meisten verbreitet natürlich „Scrum“ – zur Anwendung kommen können.

Geropp

Kannst du den Begriff „Scrum“ mal etwas näher erläutern?

Hagen

Ja. „Scrum“ kommt vom Begriff her aus dem Rugby, also quasi dort wird er beschrieben, wenn so quasi die Spieler – ich würde fast sagen – sich aneinander reiben, dann wird das als „Scrum“ bezeichnet.

Geropp

Okay.

Hagen

Und das wurde übertragen, ursprünglich in den Bereich der Produktentwicklung und dann

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



eben sehr stark auf dem Produktentwicklungsbereich, im Softwareentwicklungsbereich oder in der Softwareentwicklung. Und „Scrum“ ist eigentlich, kann man sagen, die etablierteste agile Methode, die im Grunde neue Rollenmodelle beschreibt. Also „Scrum“ ist wesentlich, zum Beispiel bei „Scrum“ gibt es keinen Projektleiter, sondern dort wird die Rolle quasi aufgeteilt in einen Scrum-Master und in einen Product-Owner und ein Scrum-Team und diverse weitere Rollen. Und vor allem ist der große Unterschied, dass man eben bei „Scrum“ oder bei agilen Methoden eben davon ausgeht, dass Projekte nicht ultimativ planbar sind, sondern man muss versuchen über Routinen, über sogenannte Iterationen, eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Anforderungen, mit Inhalten, mit Problemen, mit Themen zu finden. Und das zeigt sich auch ganz klar, dass das in dem Anwendungsbereich die viel, viel effektiveren Vorgehensweisen sind und auch häufig die wesentlich besseren Ergebnisse bringen.

Geropp

Also wenn ich das richtig verstehe, ist es eigentlich hauptsächlich der Unterschied was man nimmt, ob ich wirklich ein klares Ziel habe oder – ich formuliere es einmal anders – ob ich das Ziel richtig formulieren kann. Denn ich habe auch einmal mit Softwareprogrammierung zu tun gehabt, zwei Leute, die sagen: „Ja, ja, das machen wir“, bis ich da wirklich alles bis ins kleinste beschrieben habe, das geht bei komplexen Sachen ja gar nicht. Und das – so verstehe ich es – bei solchen Projekten, die ich gar nicht bis ins kleinste wirklich beschreiben kann, weil die Detailtiefe so stark werden würde, dass es quasi unmöglich ist oder ich weiß gar nicht den Ausgang richtig, was sinnvoll ist, dort sind diese agilen Ansätze, Scrum-Ansätze genau das richtige.

Hagen

Ganz genau so würde ich das sehen. Man könnte es vielleicht noch etwas pointiert ausdrücken, klassische Ansätze gehen von einer komplizierten Welt aus und agilen Ansätze gehen von einer komplexen Welt aus.

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



Geropp

Ja.

Hagen

Und wenn man sich mit Komplexität beschäftigt, mit Systemtheorie, mit der Frage, wie kann überhaupt Zusammenarbeit in komplexen sozialen Systemen gelingen, dann findet man bei agilen Ansätzen, aus meiner Sicht, die wesentlich besseren Antworten auf diese Frage. Weil agile Ansätze, wie gesagt, von vornherein von Dynamik ausgehen, davon, dass man Projekte lernen muss, oder dass man IN Projekten permanent dazulernen muss. Und ich würde das so bezeichnen, das entscheidende ist eigentlich das Mindset, was dahinter ist. Also weder Scrum, noch sonst eine Methode kann man rezepthaft anwenden. Sondern die große Frage, die sich ergibt ist: Welches Verständnis entwickeln wir in Organisationen, im Umgang mit komplexen Fragestellungen? Und ob es dann Projektmanagement oder Scrum oder wie auch immer heißt, die Frage ist: Wie gehen wir mit komplexen Situationen um und wie schaffen wir es auch vor allem das Potential der Menschen zu nutzen, um diese Probleme zu lösen. Also ich würde eigentlich auch schon meinen, dass agile Methoden vom Kern her menschlichere Ansätze sind und eigentlich weggehen von einem gewissen mechanistischen Verständnis, so wie das so in klassischen Management-Methoden durchaus, was man halt in klassischen Management-Methoden häufig vermuten kann, sondern man versucht eher in organischen Modellen zu denken, in organischen Bildern und auch entsprechend die Art der Organisation, auf mehr Selbstorganisation, mehr Selbstverantwortung auszulegen. Und, aus meiner Sicht, geht ganz klar die Tendenz in diese Richtung. Und wir sollten auch im Umgang mit Projekten uns ganz klar in diese Richtung entwickeln, aus meiner Sicht.

Geropp

Mhm (zustimmend). Mir fällt da momentan direkt auch der Unterschied ein zwischen großen Unternehmen und so einem Startup, oder so jemand, der gerade etwas aufbaut. Ein Unternehmer kann vieles gar nicht planen. Er hat zwar einen groben Plan, aber es ändert sich

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



so schnell. Er muss VIEL flexibler sein und für den müsste eigentlich, wenn er so ein Unternehmertyp ist, der müsste sich eigentlich von diesem agilen Vorgehen sehr angesprochen fühlen. Während für einen großen Konzern, der sehr planungsgetrieben ist, das eine grauenhafte Vorstellung wahrscheinlich ist. (lachen)

Hagen

Ganz genau. Also ist ein guter Vergleich, man kann es durchaus vergleichen im Bereich Startup. Über Jahrzehnte hinweg hat man gepredigt und an Hochschulen gelehrt, dass es einen sauberen Businessplan braucht, bevor man gründet, oder während der Gründung, wie auch immer. Und das wird vom Mindset her dem klassischen Vorgehensweisen entsprechen und wenn man jetzt aber Ansätze wie Business Model Innovation oder Lean Startup oder ähnliche Dinge sich anschaut, dann ist das eine neue Philosophie, die, aus meiner Sicht, in ganz vielen Bereichen bessere Ergebnisse bringen kann. Mir ist allerdings wichtig, dass wir erkennen, dass es häufig nicht entweder oder ist, sondern sowohl als auch.

Geropp

Mhm (zustimmend).

Hagen

Das heißt konkret, bei ganz vielen Gründungen wird es nach wie vor wichtig sein, vor allem was die finanzielle Planung angeht, auch klassisch zu planen, und klassische Methoden, klassische Planungsschritte zu kennen. Und es kommen, aus meiner Sicht, neue Dinge dazu, wo wir uns einfach hinterfragen müssen, wo macht das eine Sinn, aber wo macht das eine definitiv nicht mehr Sinn und wo müssen wir stärker eigentlich auch INS Feld gehen und IM Tool lernen. Also was ein ganz ein wesentlicher Unterschied ist, ist eben so das eine, der Versuch zu planen und DANN zu agieren. Und im anderen Bild eigentlich sich, IN die Komplexität zu begeben und IN der realen Welt zu lernen, aber ganz bewusst Lernschleifen einzubauen und nicht chaotisch vorzugehen, sondern sehr wohl geplant vorzugehen, aber

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



eben in kürzeren Lernschleifen. Und ich bin davon überzeugt, dass damit, wie gesagt, das zeigt sich am Beispiel Projektmanagement in diesen zwei Denkrichtungen, wie man sagen könnte, so wie wir es vorher beschrieben haben, aber das Grundprinzip zeigt sich in jedem Thema. Also das zeigt sich im Innovationsmanagement, dort, wo es um Gründungen geht, das zeigt sich dort, wo wir diskutieren, was denn gute Führung ist und worin sich Führung vom Management unterscheidet und all diese Dinge. Also die grundsätzlichen Themen dahinter, behaupte ich, die ziehen sich durch, wie ein roter Faden und die zeigen sich in allen, ich würde fast sagen, in allen Bereich des Lebens, nicht nur, wo es um wirtschaftliche Themen geht, sondern auch außerhalb der rein wirtschaftlichen Themen.

Geropp

Ja, das ist auch mein Empfinden so. (lachen) Wenn ich mir Projekte in Unternehmen – klein wie groß – anschau, ob jetzt planungsgetrieben oder mit agilem Ansatz, wie kann man da als Projektleiter vorbeugen, dass das eigene Projekt möglichst nicht scheitert? Was sind da deine Tipps in der Richtung?

Hagen

Also ich bin extrem vorsichtig Tipps zu geben, die so den Charakter von Kochrezepten haben.

Geropp

Ja.

Hagen

Weil ich auch selbst, muss ich zugeben, über lange Jahre geglaubt habe, dass es natürlich – und das gibt es natürlich auch – also natürlich kann man sagen klare Ziele, natürlich kann man sagen Kommunikation ist essentiell wichtig, natürlich kann man sagen, die Auseinandersetzung mit dem Kunden und mit Anforderungen ist extrem wichtig, und so weiter. Oder gewiss ein Mindestmaß an methodischem Vorgehen. Also diese ganzen Listen,

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



der Top 10 der Do's and Don'ts, die gibt es ja zuhauf im Internet und wie auch immer. Ich glaube, die große Frage ist, ob wir verstehen, was dahinter liegt. Weil wir, aus meiner Sicht, in einer Zeit leben, wo es extrem gefährlich ist, zu glauben, dass es so etwas wie Patentrezepte gibt. Ich würde auf deine Frage eigentlich eher versuchen die Antwort zu geben: Ich glaube es gibt keine Rezepte, aber es gibt Prinzipien, die man sich vor Augen führen kann. Und in dem Zusammenhang passt diese Frage ja wie die Faust aufs Auge zu der Blog-Parade, die du veranstaltet hast oder die aktuelle gerade läuft, nämlich was sind Führungsprinzipien, oder auch Führungs- und Managementprinzipien, die wesentlich sind. Und dort müssen wir uns drauf konzentrieren. Nicht nur eben in Projekten, sondern Projekte sind ja nur eine spezielle Form sich zu organisieren. Aber genau dort werden Führungsprinzipien auch extrem essentiell sein. Ich habe es in meinem Beitrag zu deiner Blog-Parade beschrieben, für mich sind die systemischen Leitprinzipien – nämlich Zugehörigkeit, Achtsamkeit und Ordnung – drei Prinzipien, die mir im Denken und im Handeln sehr viel Orientierung geben. Aber das heißt eben auch nicht, dass das das einzige Modell ist, sondern es gibt dort verschiedene Erklärungsmodelle. Am Ende des Tages, glaube ich, mündet es darin, dass durchaus wir, glaube ich, in ein Zeitalter kommen – oder schon mittendrin stehen – wo wir mittelmäßige Führung und mittelmäßiges Management nicht mehr akzeptieren dürfen, weil es einfach A nicht mehr funktioniert, aber B, was ich noch schlimmer finde eigentlich, zu – wie soll ich sagen – zu ganz viel Demotivation, Frust und durchaus auch Krankheitszuständen führen. Also für mich ist ganz klar, dass der Hauptgrund, wieso immer mehr Menschen auch an psychischen Erkrankungen leiden, der Hauptgrund ist, dass wir schlechte Führung erleben und damit natürlich auch eine gewisse Sinnentleerung passiert in den Organisationen.

Geropp

Ja, das sehe ich auch so. Was ist dein wichtigster Tipp für einen Projektleiter, wenn wir trotzdem noch bei EINEM Tipp bleiben, um dieses sinnerfüllt und erfolgreich zu sein, als Führungskraft, als Projektleiter, also mehr vom Inneren kommend. Was würdest du sagen, ist da entscheidend für den?

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



B: Okay, dann gebe ich dir doch drei Tipps, wenn ich darf.

Geropp

Ja, gerne.

Hagen

Und zwar die Frage: „Was steht hinter dem Projekt?“, halte ich für sehr essentiell.

Geropp

Ja.

Hagen

Also wir müssen den Menschen eine Chance geben zu verstehen, warum das Projekt wesentlich ist und warum das von Wert ist. Und ich glaube, das ist zwar auf der einen Seite trivial, aber in der Praxis wird diesem Thema wesentlich zu wenig Wert beigemessen. Also warum machen wir das überhaupt, was ist der Nutzen des Ganzen, warum leistet dieses Projekt einen sehr wesentlichen Beitrag? Das zweite, was sich dann daraus ergibt, ist, dass wir wesentlich stärker daran arbeiten, Menschen einen Platz zu geben in Projekten. Das heißt, dass wir viel bewusster noch versuchen zu gestalten, dass jedes einzelne Teammitglied eine klar definierte Rolle hat. Jetzt nicht in dem Sinne, jetzt quasi, dass man sagt: „Du darfst nur bis dahin denken“, sondern sehr wohl, natürlich dass jeder das einbringt, aber dass jedem klar ist: „Warum bin ich Teil dieses Projektes und was ist der Beitrag, der von mir erwartet wird? Und was ist der Beitrag, den ich einbringen kann?“. Das dritte, was ich sagen würde, wäre das, was ich so als gutes und richtiges Management bezeichne. Also die ersten beiden Punkte, die hängen für mich wesentlich mit dem zusammen, was ich als Führung bezeichnen würde. Und der dritte Punkt hängt mit dem zusammen, was ich als Management bezeichnen

Projekte erfolgreich managen!

Interview mit Stefan Hagen

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast058>



würde, nämlich für Ordnung in dem Sinne zu schaffen, dass Dinge transparent werden, dass Verbindlichkeit hergestellt wird. Oder, wie man auch sagen würde, dass so die DNA eines guten Projektmanagements, nämlich wer macht was bis wann, dass das mit Disziplin gemacht wird. Weil im Grunde oder wenn wir es schaffen, die Sinnhaftigkeit von Projekten darzulegen, wenn wir es schaffen, dass jeder, der im Projekt mit dabei ist, auch seinen Platz bekommt und eine gewisse Zugehörigkeit bekommt, DANN können wir über das, was wir über Jahrzehnte hinweg so als ausreichend empfunden haben – nämlich gewisse Pläne zu entwickeln, Sinn von Verbindlichkeit herzustellen und wer macht was bis wann, klar zu haben – dann würde ich meinen, das sind drei Punkte, die wesentlich sind.

Geropp

Stefan, das kann ich gut nachvollziehen und ich bedanke mich recht herzlich für unser Gespräch. Es hat mir Riesenspaß gemacht und ich werde da einiges in den Shownotes verlinken, speziell auch zu deinem Beitrag zu den Führungsprinzipien, wie auch zu dem agilen Manifest. Und ich werde auch einiges zu dem PM Camp nachher noch in die Shownotes rein nehmen. Ich denke, das ist für die Leute, die sich mit Projektmanagement beschäftigen, eine sehr interessante Sache. Herzlichen Dank Stefan.

Hagen

Super. Vielen Dank auch, hat mir auch sehr viel Spaß gemacht, danke dir.